

УДК 330.341.1 (477)

Ю.В. Банах

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра економіки підприємства і менеджменту**МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ**

© Банах Ю.В., 2002

Для успішної реалізації інноваційного проекту необхідно управляти всіма процесами, які відбуваються впродовж його життєвого циклу, а також змінювати цей проект залежно від змін умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

For successful realization of the innovation project it is necessary to operate all processes, which pass during its life cycle, and also to conduct modifications of this project depending on modifications of conditions of an external and internal medium.

Перехід до ринкових умов господарювання в Україні вимагає пошуку нових шляхів та методів управління. Одним з ефективних сучасних напрямків у цій сфері є управління проектами. Окремі елементи методології управління проектами (сіткові графіки, матричні організаційні структури тощо) використовувалися в нашій країні протягом десятиріч. Однак загалом з цією методологією широкі кола вітчизняних фахівців мало знайомі. Це викликано тим, що управління проектами як окремий напрямок набуває широкого розвитку. Дисципліна розвивалась в умовах ринкової економіки. Саме цим зумовлена актуальність використання управління проектами у вирішенні багатьох задач в сучасних умовах господарювання.

Становлення методології управління проектами започатковано в середині 50-х років ХХ століття в країнах ринкової економіки. Воно широко застосовується та стало практичним стандартом при здійсненні різноманітних проектів, починаючи від будівництва невеликих об'єктів до космічних проектів і державних реформ. Сфери застосування управління проектами розширюються і сьогодні, оскільки все більше сфер людської діяльності набувають проектного характеру.

Практичне застосування методології управління проектами є набагато складнішим, ніж використання традиційних методів управління. Однак у відгуках більшості закордонних фірм та організацій, які застосовували методологію управління проектами у своїй діяльності, підкреслюється, що завдяки цьому вдається ефективно вирішувати більшість завдань та забезпечувати досягнення очікуваних результатів. За оцінками фахівців, тільки у Європі прибуток від використання методів управління проектами становить щорічно декілька десятків мільярдів американських доларів.

Перед тим як перейти до розгляду основних положень управління проектами, зупинимось на розкритті поняття “проект”.

Проект – це будь-яке починання (діло) з конкретною датою початку і поставленою метою (завданням), досягнення яких свідчить про завершення проекту. На практиці більшість проектів мають обмеження в ресурсах, які необхідні для досягнення поставлених цілей. Управління такими проектами називають управлінням проектами, або проектним менеджментом.

Серед створюваних та впроваджуваних проектів особливе (значне) місце посідають інноваційні проекти.

Інноваційний проект охоплює весь цикл від виникнення ідеї новинки до її практичної реалізації фірмою на ринку. Отже, інноваційний проект орієнтований на потреби ринку, на конкретних споживачів [1, с. 11].

Характерною рисою інноваційних проектів є внесення змін до стану економіки держави чи регіону, суспільно-політичного життя, екології, освіти, окремої галузі, підприємства тощо. Іншими словами, проекти реалізуються для поліпшення незадовільних ситуацій, що в остаточному результаті приводить до підвищення рівня життя.

З погляду системного підходу будь-яку ситуацію можна подати як систему, а цільові зміни системи – як проект. Цільові зміни найкраще управляються, як свідчить світовий досвід, за допомогою проектів.

Кожний проект є унікальним, тому що у ньому є свій набір завдань та обмежень. Однак це не означає, що немає типових проектів, до яких належать:

- реалізація програм розвитку міста, селища чи села;
- конверсія підприємства;
- реалізація програм приватизації державних підприємств;
- організація нового виробництва;
- створення та розвиток нового продукту;
- структурна перебудова та розробка внутрішніх стандартів підприємства;
- конструювання та виробництво нового транспортного засобу тощо.

Управління проектом відрізняється від управління підприємством, що функціонує (або певним видом підприємництва). Головні відмінності полягають у тому, що ділове оточення підприємства є порівняно стабільним, більшість виробничих завдань періодично повторюються, взаємовідносини та обов'язки працівників і структурних підрозділів добре знайомі і корегуються доволі рідко. Отже, можна стверджувати, що діяльність підприємства, що функціонує, може вважатися порівняно стабільною і визначатися на тривалий період.

Методологія управління проектом повністю відрізняється також і від технічних методик, які часто пов'язують з більшістю проектів. Під час реалізації будь-якого проекту виявляється множина таких його аспектів, які лежать поза межами технічних сфер, що необхідно організувати з максимально можливою ретельністю та увагою. Це дасть змогу отримати очікувані результати при оптимальній економії ресурсів і максимальному задоволенні потреб учасників проекту.

Вказані вище відмінності в управлінні підприємством, що функціонує, та істотні відмінності у реалізації технічних проектів дають підстави визначити управління проектом як окрему галузь знань та навиків.

Управління – це цілеспрямована дія на організовану систему, що забезпечує збереження її певної структури, підтримку режиму і мети діяльності. Це особливий вид людської діяльності, що виникла з необхідності забезпечити цілеспрямованість і узгодити роботу колективу (машини) [2, с. 359].

Під управлінням проектом мають на увазі виконання різних управлінських функцій, що об'єднують технічний та традиційний менеджмент для ефективного управління процесами і змінами заради досягнення очікуваних результатів.

Для того щоб зрозуміти суть управління проектом, розглянемо основні управлінські функції, що притаманні управлінню проектом. Вони можуть бути згруповані за їх спрямованістю в такій послідовності: управління змістом; управління якістю; управління часом; управління трудовими ресурсами; управління комунікацією; управління контрактами і закупками; управління ризиком; контроль.

Змістом проекту називають визначення цілей проекту, робіт та ресурсів, які необхідні для їх досягнення. Протягом життєвого циклу проекту може змінюватись його масштаб, тому виникає необхідність в управлінні змістом, що потребує перегляду завдань проекту та відповідних змін у наборі й обсягах робіт і ресурсів.

Кожний проект вимагає встановлення стандартів якості для того, щоб він був успішним та ефективним. Розробка та виконання таких стандартів веде до необхідності управління якістю.

Всі проекти детерміновані і обмежені за часом, який тісно пов'язаний з витратами. На жаль, час – негнучкий ресурс, тому всі роботи проекту повинні бути ретельно заплановані та розраховані. Це і є управління часом.

Зміст, вартість, час і якість є основою управління проектами. Проекти реалізуються людьми з відповідними здібностями та вміннями. Кількість людей певної кваліфікації змінюється протягом життєвого циклу проекту. Тому проект повинна вести команда на чолі з керівником. Такі команди формуються тільки для виконання одного проекту, тобто на порівняно короткий час. Це вимагає особливої уваги до підбору та координації діяльності людей, правильного усвідомлення ними функцій та відповідальності у певному організаційному оточенні, а також управління ресурсами.

Кожен проект розробляється і реалізується у певному середовищі, яке у ринкових умовах господарювання має тенденцію до швидкої зміни. Через це остаточний результат кожного проекту, як правило, має високий ступінь невизначеності. Одночасно дії, скеровані на посилення новаторської діяльності, сприяють зростанню потенціалу розвитку підприємства й створюють можливості для вибору нових альтернативних (як правило, привабливіших) варіантів розвитку [3, с. 299]. Отже, потрібне постійне прогнозування остаточного результату та ресурсів. Це дасть можливість змінити напрям або пріоритети проекту, використовуючи контроль.

Контроль має зміст тоді, коли всі учасники проекту чітко розуміють свої функції та обов'язки, що є результатом ретельного планування і координації. Крім того, поточний стан проекту стає зрозумілим лише після його порівняння з планом. Як правило, таке планування можливе тільки за допомогою інтерпретації зовнішнього і внутрішнього оточення проекту.

Знаходження оптимальних шляхів врахування інтересів учасників проекту та його цілей, а також визначення “глибини” їх причетності до проекту, розміру та виду інвестицій, умов та розміру отримання дивідендів, впливу на керівництво проекту тощо становить функції управління комунікацією.

Управління контрактами і закупками – функція управління проектами, що сприяє забезпеченню проекту всіма необхідними ресурсами для виробництва кінцевого продукту. Вона передбачає визначення стратегії, організації інформаційних систем, ідентифікацію ресурсів, вибір, оголошення пропозиції або запрошення до участі у тендерних торгах, визначення переможця і укладання контракту.

Управління ризиком – це зменшення можливості отримання негативного результату за допомогою розробки і впровадження певних заходів, що знижують ризик проекту. Для того щоб розробити такі заходи, необхідно вчасно розпізнати та ідентифікувати проектні ризики на всіх стадіях життєвого циклу проекту.

Ризик проекту – це сумарний вплив ймовірності появи подій, що негативно впливають на досягнення цілей проекту. Ризик проекту характеризується трьома факторами: ризикова подія, ймовірність ризикової події та сума, якою ризикують.

Поряд з розглядом загальних функцій управління проектами слід звернути увагу також на те, що їх застосування в кожному конкретному випадку стосовно відповідного проекту має свої особливості. Це, наприклад, стосується інноваційних проектів.

Під інноваційним проектом мають на увазі увесь комплекс багатостадійних науково-дослідницьких, проектно-конструкторських, дослідно-пошукових та впроваджувальних робіт, що здійснюються командою розробників за єдиною програмою для пошуку нетрадиційних, не відомих раніше шляхів і способів вирішення великомасштабної проблеми.

Тому управління інноваційною діяльністю є комплексною проблемою, що охоплює всі функціональні сфери: планування, наукові дослідження і розробки, виробництво, маркетинг, збут, сервіс тощо [1. с. 4].

За своєю природою та внутрішніми об'єктивними можливостями такі проекти є важливою ланкою структурної радикальної перебудови народного господарства. До особливостей, що відрізняють великомасштабні проекти радикально нових технологій від інших проектів, належать:

- багатоцільовий характер завдань, що реалізуються в проекті;
- унікальність базових суспільних потреб, які задовольняються внаслідок реалізації проекту і які, як правило, не можна задовольнити іншими засобами у повному обсязі;
- створення принципово нових можливостей, які дають змогу задовольняти нові суспільні потреби;
- переваги проекту, які закладені в його масштабності, та недоліки високої концентрації виробництва;
- неможливість простої екстраполяції експериментальних результатів, що отримані на “пілотних” проектах, макетах, моделях тощо на крупномасштабний проект загалом;
- велика ймовірність виникнення позитивних та негативних непрямих ефектів, які передбачити досить складно;
- великі масштаби ефектів та збитків соціального та екологічного характеру, що виникають після закінчення проекту;
- велика потреба у стартовому капіталі;
- довготермінова передексплуатаційна фаза розробки і здійснення проекту;
- відсутність чітких ринкових сегментів;
- наявність важкого перехідного періоду, що стає, як правило, важливим випробуванням при реалізації крупних радикальних проектів у більшості галузей народного господарства;
- неможливість правильно оцінити остаточну ефективність проекту з позиції короткотермінового періоду та необхідність розрахунків ефекту на довготерміновий період. Необхідність врахування динаміки показників за окремими фазами життєвого циклу проекту;
- невисока надійність прогнозування майбутніх економічних характеристик об'єкта, що має тенденцію до зниження і підвищення ризику;
- неможливість використання методики порівняння ефективності проекту, тому що немає аналогів для порівняння;
- велика залежність економічних показників проекту від надійності параметрів технологічної ефективності системи та небезпека ідеалізації цих параметрів проектувальниками;

– підвищена залежність економічної доцільності проекту від умов зовнішнього середовища (від прогнозної оцінки потреби у певній продукції, вимог споживачів до якості продукції, рівня і динаміки ринкових цін, наявності конкуренції, екологічних нормативів, соціальної політики тощо);

– порівняно низька гнучкість багатьох технологій, що проектується, до можливих у майбутньому змін умов та вимог зовнішнього середовища.

Наведені особливості інноваційних технологій необхідно враховувати на всіх етапах розробки і оцінки проектів.

Успіх інноваційного процесу значною мірою визначається узгодженістю дій всіх його учасників (підприємств, відомств тощо) [2, с. 105]. Тому важливим аспектом є взаємодія, пошук альтернативних варіантів та компромісних рішень.

Основою взаємодії стає стратегічне партнерство, котре допомагає сформувати загальні цілі і стає ефективним механізмом вирішення як внутрішніх, так і зовнішніх проблем.

1. Буров В.П., Галь В.В. *Бізнес-план інноваційного проекту*. – М., 1997. 2. Золотоголов О.Г., Кузнецова Г.Ф. *Економічний словник*. – Мінськ, 1990. 3. Довбенко В.І. *До питання формування механізму розвитку підприємства // Вісник НУ “Львівська політехніка”*. – № 424. – Львів, 2001. – С. 46 – 51.

УДК 338

О.Й. Вівчар

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра економіки фінансів і обліку

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ПОРТФЕЛЬНОГО ІНВЕСТУВАННЯ

© Вівчар О.Й., 2002

Висвітлено проблему, пов’язану з розвитком інвестиційних процесів, запропоновано вдосконалення методів управління портфелем цінних паперів, притаманних для фондового ринку України.

Consider problem connected with the development of investment processes, is offered improvement of methods of governing briefcase of securities inherent for the stock market of Ukraine.

Серед проблем, які охоплюють економічний розвиток країни у перехідний період, важливе місце займають проблеми, пов’язані з розвитком інвестиційних процесів. Фундаментальні та прикладні дослідження складних механізмів активізації інвестиційних процесів, які відбуваються нині в державі, свідчать про те, що вони потребують подальшого вивчення і вдосконалення. Предметом дослідження нашої статті є аналіз управління портфелем цінних паперів, методів його оптимізації, притаманним фондовому ринку України.

Аналіз і методи розрахунку оптимального портфеля розглядаються у багатьох дослідженнях, що мають назву “портфельної теорії”. Підвалини цієї теорії були закладені у 1952 р. західним вченим Г. Марковіцем, а подальшого розвитку вона набула у роботах Дж. Тобіна, В. Шарпа та інших дослідників.